

# Expérience professionnelle

## Usage de l'expérience professionnelle et performance productive

par Benoît Grasser et José Rose

*La relation entre expérience et performance est confirmée, en même temps que sa complexité et sa diversité. Elle dépend fortement de la gestion ou de l'organisation des entreprises et des secteurs d'activité. Le travail d'exploration de l'expérience professionnelle, amorcé dans un article précédent, est ici poursuivi.*

L'expérience professionnelle présente le paradoxe d'être à la fois une question centrale dans la relation emploi-formation et une catégorie relativement peu consolidée. Si l'expérience apparaît bien, en tant qu'objet d'étude, dans des travaux relevant par exemple de la psychologie cognitive ou des sciences de l'éducation, elle ne fait bien souvent qu'être évoquée dans les travaux qui s'intéressent à la relation formation-emploi au sens large. Pourtant, de ce point de vue, de nombreux auteurs ont souligné le rôle de l'expérience en tant que processus de formation, élément de compétence, critère de tri des salariés ou encore référent dans la construction des rémunérations et des mobilités. Pour autant, l'expérience reste une catégorie difficile à cerner. Cela vient probablement de la complexité même du rapport qu'entretient l'expérience avec le délicat problème de la formation des connaissances, puisque les expériences renvoient aux « [...] états mentaux qui, comme la sensation, semblent impliquer une relation immédiate de l'esprit avec un donné, et dont les contenus sont intrinsèquement subjectifs et qualitatifs » (Engel, 1995). Parler d'expérience renvoie nécessairement à des dimensions subjectives et tacites, intuitives et empiriques, et s'articule très étroitement avec le vécu des situations. Dès lors, il n'est pas étonnant que l'expérience présente un caractère polysémique très affirmé. Le positionnement pluridisciplinaire de la catégorie

« expérience », le faible nombre de travaux qui lui sont dédiés explicitement en sociologie ou en économie du travail ainsi qu'en sciences de gestion, imposent un travail de défrichage ; dans le même temps, sa polysémie, sa complexité et le nombre important des références implicites la concernant, multiplient les pistes de recherche. Enfin, la proximité de la catégorie « expérience » avec celles de compétences, savoirs et qualifications brouille les pistes davantage encore.

**Benoît Grasser** est maître de conférences en gestion à l'Institut universitaire de technologie d'Épinal. Ses travaux portent sur l'analyse de l'apprentissage organisationnel, son articulation avec le travail et les performances productives des firmes.

**José Rose** est professeur de sociologie à l'université Nancy 2. Économiste de formation, il était directeur du Centre associé régional de Lorraine du Céreq, au moment de la rédaction de cet article. Ses travaux portent sur l'accès des jeunes à l'emploi, les transformations de l'emploi et du travail et le rôle des politiques publiques et d'entreprises. Il a publié en 1998, *Les jeunes face à l'emploi*, Desclée de Brouwer.

Tous deux sont membres du Groupe de recherche sur l'éducation et l'emploi (GREE, CNRS, université Nancy 2).

L'objet de ce texte est de baliser, à la suite d'une précédente contribution (Grasser, Rose, 2000) l'étude de l'expérience et de son rôle dans le champ de la relation formation-emploi. Il pose plus particulièrement la question de ce que représente l'expérience professionnelle dans la production<sup>1</sup>, notamment en termes de performance. L'inflation des discours qui insistent sur le manque d'expérience révèle une attente forte des entreprises. Si l'expérience est un enjeu, c'est parce qu'elle contribue à l'efficacité et à la performance productive du travail ou, en tous cas, au bon fonctionnement de l'entreprise. Néanmoins, la relation expérience-performance dans l'entreprise n'est ni simple ni univoque. Par exemple, l'expérience peut être définie comme la capacité à obtenir le rendement maximum d'un poste de travail, comme une capacité d'adaptation à des situations changeantes, ou encore comme une source de connaissance à part entière. Dans les trois cas, la relation expérience-performance prend une forme différente.

Ce point de vue exploratoire sera développé dans deux directions différentes. Il s'agira, dans un premier temps, de relever la façon dont la place de l'expérience dans l'activité productive est analysée par la théorie économique, discipline dont le champ couvre naturellement le domaine de l'entreprise et de la production. Cette approche soulèvera plusieurs directions de recherche, non nécessairement contradictoires, que nous examinerons ensuite d'un point de vue empirique dans deux secteurs d'activité : la grande distribution et la banque<sup>2</sup>. Nous adopterons une approche de type heuristique, dans la mesure où les explorations théoriques et empiriques ne seront ni systématiques ni exhaustives mais serviront de base à un questionnement plus précis sur la place et le rôle de l'expérience dans une dimension particulière de la relation formation-emploi.

<sup>1</sup> Nous utilisons dans ce texte les conclusions de Grasser et Rose (2000), expliquant que l'expérience en tant qu'élément de compétence comporte à la fois une composante de savoir-faire et une composante de connaissance spécifique et tacite du processus de production. Dès lors, la question qui se pose ici est de savoir de quelle façon ces éléments contribuent à l'efficacité de la production.

<sup>2</sup> Cette partie s'appuiera sur l'étude de terrain menée dans le cadre de la recherche : *Construction et usage de l'expérience professionnelle dans les entreprises et dans les trajectoires individuelles*, pour le compte de la direction des Lycées et Collèges du ministère de l'Éducation nationale, cf. Grasser, Moncel, Perez, Rose (1998).

## EXPÉRIENCE ET PERFORMANCE DU TRAVAIL DANS LA LITTÉRATURE ÉCONOMIQUE

Dans la plupart des cas, la littérature économique ne traite pas, directement, de l'expérience. Elle analyse cependant des phénomènes qui s'en rapprochent fortement, tels que la formation sur le tas ou l'apprentissage. À ce titre, elle offre des propositions intéressantes, mais non univoques. En effet, si certaines théories économiques attribuent à l'expérience des gains de productivité immédiats, d'autres insistent davantage sur son rôle dans la coordination et dans la dynamique cognitive (apprentissage organisationnel, processus d'innovation, etc.).

### L'expérience comme facteur d'amélioration de la productivité du travail

Dans la théorie économique néoclassique, l'expérience est présente sous deux formes d'analyse. La première, la théorie du capital humain, examine la question de l'expérience à travers la formation sur le tas et se situe au niveau de l'individu. La seconde l'aborde sous l'angle des implications économiques (sur la fonction de production) de l'apprentissage par la pratique. Dans les deux cas, l'expérience apparaît comme un facteur d'amélioration de la productivité du travail.

#### *Expérience et formation sur le tas dans la théorie du capital humain*

L'une des questions traitées par la théorie du capital humain (Becker, 1962, 1964 ; Mincer, 1962) est celle de la prise en compte, dans le calcul économique, du fait qu'un individu qui participe au processus de production peut améliorer sa productivité par la formation sur le tas. Le lien avec l'expérience est patent puisque, par nature, les opportunités de formation sur le tas n'apparaissent que dans l'exercice de l'activité. Cependant, c'est à une conception particulière de la formation sur le tas que nous avons affaire, puisque celle-ci est conçue comme une pratique explicite et intentionnelle et non comme une *résultante* de l'activité. En effet, selon Becker, la formation sur le tas n'est finalement qu'une alternative à la formation scolaire, dont elle ne diffère que dans la mesure où l'investissement (en capital humain) est réalisé en situation de travail et non dans une institution spécialisée

en enseignement. Un accroissement de la productivité future d'un ouvrier, au moyen de la formation sur le tas, a nécessairement un coût : celui du temps et des efforts de l'ouvrier concerné (efforts qui auraient dû être tournés vers la production immédiate), celui du temps consacré à l'enseignement du novice par les ouvriers expérimentés et celui des équipements et des matières utilisés. Ces dépenses sont considérées comme des coûts d'opportunité parce qu'elles auraient pu être affectées à la production courante, si elles ne l'avaient été à l'augmentation de la production future. Les coûts de formation sur le tas s'estiment donc, comme ceux de scolarisation, en additionnant dépenses directes et manque à gagner en termes de production (Mincer, 1962).

---

*« l'expérience est un phénomène dont il est difficile d'évaluer le coût et l'impact en termes de productivité du travail »*

---

Quels enseignements tirer de ces propositions théoriques pour l'analyse et l'observation de l'expérience professionnelle ? En premier lieu, l'expérience constitue à la fois un stock de capital humain et en même temps le moyen d'augmenter ce stock lorsqu'il y a formation sur le tas. À cet égard, il convient de noter l'importance du stock de capital humain détenu par l'ensemble des ouvriers expérimentés de l'entreprise ; ces derniers se présentent comme formateurs des plus inexpérimentés, donnant ainsi naissance à un potentiel d'apprentissage organisationnel puisqu'il peut y avoir des phénomènes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise (de tels processus ont été formalisés par Lévy-Garboua, 1994). En second lieu, n'existe dans cette analyse qu'une expérience parfaitement identifiée dont on connaît à la fois les résultats en termes de gains de productivité et les coûts d'acquisition (dépenses directes et manque à gagner liés à la formation sur le tas). À cette condition, elle peut faire l'objet d'un calcul économique. Elle est donc l'objet d'un choix d'investissement qui relève soit de l'individu, soit de l'entrepreneur ; tous deux étant en situation de consacrer une partie de leurs ressources actuelles à l'augmentation de la productivité et donc des gains futurs.

L'intérêt de ces analyses est d'inclure les phénomènes d'expérience dans le calcul économique et d'attirer

l'attention sur l'idée que l'expérience est aussi le résultat d'un investissement. Mais elles n'épuisent pas, loin s'en faut, la question de l'expérience professionnelle, notamment parce que l'expérience est un phénomène dont il est difficile d'évaluer le coût et l'impact en termes de productivité du travail. D'autre part, elles situent l'expérience à un niveau individuel, alors que des phénomènes collectifs et organisationnels sont également à prendre en compte. Il est par exemple tout à fait probable que, toutes choses égales par ailleurs, deux organisations du travail différentes aient des résultats qualitativement et quantitativement différents en termes de production d'expérience.

*L'expérience et les implications économiques de l'apprentissage par la pratique*

Une seconde famille d'approches économiques faisant intervenir l'expérience regroupe les approches relatives à l'apprentissage, plus précisément au *learning by doing*.

Dans cette optique, les savoir-faire et les connaissances peuvent apparaître comme une résultante non nécessairement intentionnelle de la participation au processus de production. L'expérience renvoie donc aussi à des phénomènes d'apprentissage par la pratique qui agissent positivement sur la performance du travail.

Cette relation expérience-apprentissage-performance a pu être mise en valeur par les travaux d'un certain nombre d'auteurs portant à l'origine sur le secteur aéronautique<sup>3</sup>. Plus précisément, on a relevé que le nombre d'heures de travail exigées par la construction des fuselages d'avions est une fonction décroissante du nombre d'unités du même type déjà produites. Les implications économiques de l'apprentissage par la pratique ont été par la suite principalement étudiées par Arrow (1962), notamment en ce qui concerne son intégration à la fonction de production. On notera, dans le but de préciser la façon dont l'expérience est repré-

<sup>3</sup> L'observation initiale portait sur les activités d'assemblage des avions aux États-Unis durant la seconde guerre mondiale. Les résultats observés sur la relation expérience-productivité ont manifesté une telle régularité que le phénomène a été analysé comme une caractéristique naturelle de toute forme d'activité organisée « [...] de même que la courbe de Gauss représente la distribution normale de la plupart des variables » (Hirschmann, 1977, p. 29). La régularité du phénomène a permis sa quantification. Il a été constaté qu'à chaque doublement de la production, le temps de travail direct nécessaire par unité produite baisse de 20 % (Hirsch, 1954, p. 136). Par exemple, si la première unité produite demande 1 000 heures de travail, la seconde en demandera 800, la quatrième 640, etc.

sentée, que la courbe d'apprentissage se termine en plateau ; cela signifie que les effets positifs de l'expérience sur la performance du travail se réduisent progressivement, jusqu'à l'obtention d'un niveau d'équilibre. Ainsi selon Arrow il existe, pour chaque situation de travail donnée, un point d'équilibre techniquement déterminé vers lequel tend le comportement du salarié au cours de l'exercice répété de son activité.

Comme le souligne Stankiewicz (1998), la référence à la productivité (comme c'est le cas de la théorie du capital humain) suppose, entre autre, que l'on raisonne dans le cadre d'une fonction de production descriptible *ex ante*, c'est-à-dire que l'on connaît la relation entre les facteurs de production (notamment le travail) et le niveau de la production (p. 27). Nous sommes donc dans une *logique d'adéquation* : le travail est supposé acquérir, grâce à l'expérience ou grâce à une combinaison formation-expérience, les capacités connues *ex ante* qui permettent de tirer le parti optimal d'une configuration productive elle-même parfaitement connue. Dans ces conditions, l'expérience est assimilable à un processus de spécialisation, les personnes étant de plus en plus efficaces dans un contexte donné. De ce point de vue, les effets positifs de l'expérience seront d'autant plus élevés que les équipements resteront inchangés : tout changement, technique ou organisationnel, les remettrait en question.

Cette logique d'adéquation est contestable pour deux raisons. Tout d'abord, dans le cadre d'une économie où les changements s'accélèrent, la performance productive repose davantage sur la capacité à adapter voire à transformer l'outil de production de façon permanente, plutôt que sur la capacité à tirer le parti maximum d'une configuration productive figée.

Ensuite, il faut se souvenir que l'expérience n'est pas seulement l'acquisition de capacités « mécaniques », mais également la construction de représentations spécifiques et plus globalement d'un savoir particulier. Ainsi d'une part, plus une activité est exercée, plus vite et mieux elle est réalisée ; la productivité s'améliore donc pour une configuration productive inchangée. *A fortiori*, la performance est d'autant plus élevée que la configuration productive reste inchangée, tout élément nouveau venant par définition remettre en question, perturber, cette performance acquise. Mais d'autre part, plus une activité est exercée et mieux elle est connue ; à travers cette connaissance générée dans l'action, la configuration productive peut être améliorée (modes opératoires,

organisation des flux de matières et d'information, améliorations techniques).

Le décalage entre la notion de *learning by doing*, exposée plus haut, et celle de *learning by using* proposée par Rosenberg (1982), est éclairant sur ce point. Le *learning by using* est défini comme l'expérience accumulée non pas dans la production d'un produit mais dans son utilisation. Il suffit alors, comme le propose Lebas (1985), de considérer les salariés comme des « utilisateurs » d'outils, pour pouvoir transposer à leur niveau ce type d'apprentissage. En effet, au cours de cette utilisation, l'opérateur peut remarquer un certain nombre d'imperfections, de dysfonctionnements ; c'est lui qui a la relation la plus étroite, la plus « intime » (dans la mesure où cette relation est en partie tacite) avec l'équipement. Repérer, diagnostiquer, communiquer ces imperfections peut aboutir à des modifications dans les procédures opératoires, dans les règles collectives d'utilisation des équipements. À terme, cela permet d'exploiter complètement leur potentiel de productivité. Dans le même temps, les salariés voient leurs compétences se développer et excéder le cadre de la spécialisation, de l'adaptation à une configuration productive bien précise.

Ainsi, si l'on aborde la production sous l'angle des savoirs, la logique d'adéquation qui présuppose la possibilité d'ajustement de la formation ou de l'expérience à une situation de travail prédéfinie et figée, perd de son pouvoir explicatif ; contrairement à une logique de production qui signifierait que l'activité

---

« L'expérience  
individuelle et  
collective des salariés  
joue un rôle capital  
dans la transmission,  
la transformation et la  
production des  
routines de  
l'organisation »

---

productive est un processus au cours duquel les acteurs et les objets impliqués se transforment en même temps qu'ils aboutissent à la production d'un bien ou d'un service marchand. Selon la logique privilégiée, le rôle de l'expérience évolue considérablement. La seconde approche suggère une autre piste à explorer, dans laquelle l'expérience compte pour elle-même (dans le sens où elle constitue une source de savoir) et

non plus seulement indirectement, à travers ses effets sur la productivité du travail. Elle trouve un écho particulier dans les théories économiques de l'organisation et dans celles de l'innovation.

### Expérience, efficacité de la coordination organisationnelle et innovation

L'expérience n'est pas *seulement* un facteur d'amélioration de la productivité directe du travail mais aussi une source de savoirs et de connaissances portant sur l'organisation et sur le processus de production. Cette idée soulève de nouvelles pistes. Pour les développer, il est nécessaire de revenir sur la dynamique organisationnelle puis sur celle de l'innovation.

De nombreux auteurs ont constaté que les organisations ne pouvaient fonctionner en se référant uniquement à leurs systèmes de règles formalisées ; par conséquent, elles ne peuvent se réduire à un mode de coordination hiérarchique. Pour Simon par exemple (1991), le ressort de l'autorité ne peut pas, à lui seul, être suffisamment efficace : même aux bas niveaux hiérarchiques, accomplir son travail représente plus que simplement se conformer à une prescription et exige de prendre des initiatives pour atteindre les objectifs de l'organisation. En effet il constate que, dans la plupart des organisations, les employés contribuent à l'objectif organisationnel dans une proportion plus grande que ne le supposent les termes relativement vagues de leur contrat de travail. Arrow (1976) adopte le même point de vue en évoquant le coût rapidement excessif des mécanismes de contrôle exhaustifs.

La prise en compte de la « *nécessaire incomplétude* » de la prescription et des règles écrites a ouvert la voie à l'étude des « *schémas* » (March et Simon, 1958, 1991) et « *routines* » (Nelson et Winter, 1982) de l'organisation, qui renvoient davantage à des modèles de comportement et d'action effectifs qu'au domaine de la prescription. Le rôle joué par les routines, dans la coordination interne de l'organisation, rejaillit sur ses compétences spécifiques et donc sur ses performances vis-à-vis de ses concurrents.

Les routines sont définies comme des modèles d'action constituant des solutions efficaces à des problèmes particuliers (Nelson et Winter, 1982). Comme les connaissances incarnées dans les routines ne peuvent être pleinement codifiées, celles-ci sont

donc caractérisées par une forte dimension tacite (Dosi, Teece, Winter, 1990). Par ailleurs, les routines s'inscrivent dans une perspective dynamique ; en effet, elles sont l'objet de tensions contradictoires continues, internes (les actions des individus membres de l'organisation qui s'écartent des règles et des pratiques admises) et externes (les modifications de « l'environnement » économique, technique, social). Ainsi, les routines de l'organisation constituent un équilibre en perpétuelle redéfinition.

Les routines sont donc, par nature, profondément insaisissables, difficiles à codifier, à transmettre et à enseigner. Dans ces conditions, l'expérience individuelle et collective des salariés joue un rôle capital dans la transmission, la transformation et la production des routines de l'organisation. Par ailleurs, la relation expérience/routine n'est pas à sens unique. D'une part, le système de routines de l'organisation, en définissant les situations de travail, en situant les individus et les collectifs, détermine les conditions dans lesquelles s'exerce et apparaît l'expérience. D'autre part, ce sont les membres de l'organisation qui sont porteurs de l'expérience et qui contribuent donc à transmettre, à produire et à transformer les routines.

S'agissant de la performance du travail, ces développements nous amènent à soulever deux caractéristiques de la performance. Elle ne s'apprécie pas uniquement en termes d'amélioration physique de la productivité du travail, mais également en termes d'efficacité de la coordination interne. Elle est un résultat partiellement endogène du fonctionnement de l'organisation. Dans les deux cas, comme nous l'avons souligné précédemment, l'expérience joue un rôle central pour les routines qui, tout en opérant dans les interstices de l'organisation formelle, exercent sur elle des effets structurants. Cependant, si par essence le fonctionnement des organisations accorde une large place à l'expérience de ses membres, il conviendrait d'en discuter de façon différenciée, en fonction des formes précises de l'organisation. Ainsi on peut penser, à titre d'illustration, que dans la caractérisation proposée par Aoki (1986), le rôle et l'importance de l'expérience ne sont pas les mêmes dans la firme A, où l'efficacité est recherchée dans une spécialisation poussée et dans une stricte définition des tâches, et dans la firme J qui insiste sur la capacité des ouvriers en équipe à faire face par eux-mêmes aux urgences qui les concernent.

Cette mise en évidence du rôle de l'expérience comme porteuse et productrice de routines dans le

fonctionnement de l'organisation, peut être prolongée de deux façons complémentaires.

En premier lieu, le rôle de l'expérience est d'autant plus important dans l'analyse économique que l'on accorde à l'organisation une fonction de création de ressources et plus particulièrement de savoir, et que l'on considère la firme comme une « *machine accumulant les compétences* ». Les firmes sont alors analysées comme des institutions économiques où le savoir, qui reste par ailleurs socialement construit et distribué à tous les niveaux de l'organisation, se forme, opère, s'archive, se reproduit et se modifie (Marengo, 1995, p. 4).

En second lieu, l'expérience-ressource devient cette fois-ci, et contrairement à l'expérience conçue comme gain de spécialisation, un élément favorable au développement des innovations, tout du moins d'un point de vue évolutionniste. Ces analyses (Amendola, Gaffard, 1988 ; Dosi, 1988) conçoivent l'innovation comme un processus de création et d'apprentissage technologique ; elles s'intéressent particulièrement au rôle des ressources spécifiques de l'entreprise (dont les ressources humaines) dans ce processus.

L'expérience des salariés peut donc être interprétée comme l'une des ressources spécifiques qui participent à l'apprentissage organisationnel et technologique et à l'émergence de solutions innovantes. Lanciano, Maurice, Nohara et Silvestre (1993), bien que prenant appui sur ces analyses, en atténuent le caractère techniciste et industriel en proposant le concept de créativité organisée, valorisant « [...] *le caractère collectif du processus d'innovation qui mobilise différentes catégories d'acteurs et de capacités d'acteurs ; en particulier des capacités relationnelles, de coopération, de coordination, associées à la transmission et au partage des connaissances et savoir-faire* » (p. 14). De la même façon, certaines analyses de l'apprentissage organisationnel font de l'expérience des membres de l'organisation un élément clé de leur dynamique cognitive, que ce soit sous forme de *boucles* (Argyris et Schön, 1978) ou sous forme de *spirale du savoir* (Nonaka, 1994)<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Argyris et Schön (1978), – à travers les concepts de simple et double boucles –, ou Nonaka (1994), – à travers le concept de spirale du savoir – ont formalisé l'idée selon laquelle il existe une dynamique cognitive permanente entre une organisation et les actions de ses membres. Il est possible de rapprocher ici ces auteurs parce que la dynamique cognitive des organisations est évoquée à un haut degré de généralité. Une étude plus approfondie demanderait de les aborder distinctement.

Dans ces analyses de l'innovation, l'expérience de travail intervient à un triple niveau : elle contribue à l'existence de ressources humaines spécifiques ; par le potentiel de savoir qu'elle représente, elle participe à la définition du paradigme technologique de la firme ; enfin, elle contribue aux processus d'essai-erreur, de tâtonnement, de recherche et de proposition de solution qui constituent le cœur du processus d'innovation.

À partir de la mise en perspective des différentes acceptions de l'expérience, nous avons donc mis en évidence le fait que celle-ci joue plusieurs rôles dans l'entreprise et dans l'obtention de la performance productive. Elle est un élément qui permet l'exploitation optimale de la configuration productive, dans ses dimensions techniques et organisationnelles. Elle est aussi un élément déterminant dans la coordination de l'organisation, notamment en ce qui concerne les routines et les aspects informels de cette coordination. Enfin l'expérience, à travers des processus d'apprentissage organisationnel et technologique, est un élément central du processus de création de savoir et de connaissance des organisations.

## PREMIERS ENSEIGNEMENTS EMPIRIQUES : LA GRANDE DISTRIBUTION ET LA BANQUE

Les réflexions et résultats précédents peuvent être prolongés par l'examen empirique du rôle de l'expérience dans les activités de production. Nous avons retenu la grande distribution et la banque. Ce choix nous permet de situer l'expérience dans deux secteurs très opposés du point de vue des modalités dominantes de gestion de la main-d'œuvre. D'une part la grande distribution, s'appuyant sur une main-d'œuvre à faible niveau de qualification, très féminine et employée sur des contrats de travail peu protecteurs (contrats à durée déterminée, temps partiel,...) ; d'autre part la banque, composée d'une main-d'œuvre beaucoup plus qualifiée, encadrée par des conditions statutaires relativement protectrices et s'appuyant sur un système de formation de branche très élaboré<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Ce travail a été réalisé à partir d'entretiens réalisés auprès d'acteurs des deux secteurs concernés (Fédération du commerce et de la distribution, Association française des banques, Centre de formation des professions bancaires, entreprises des deux secteurs) et au moyen d'une exploitation de la littérature.

## Expérience et performance dans la grande distribution

Les supermarchés et hypermarchés sont réputés s'appuyer sur une main-d'œuvre peu qualifiée, selon des modalités d'emploi contraignantes et peu protectrices. Contrairement à ce que l'on pourrait en déduire *a priori*, nous verrons que l'expérience y joue un rôle important.

Les caractéristiques de l'emploi des supermarchés et hypermarchés, dans les années quatre-vingt dix, sont plutôt bien connues (Bertrand et Romani, 1991 ; Moncel et Rose, 1996 ; Le Corre, 1994). En effet il s'agit, dans les grandes lignes, d'une population jeune, peu diplômée et majoritairement féminine. Si le secteur est très créateur d'emplois sur longue période, il s'agit souvent d'emplois à temps partiel « non choisis » et de contrats à durée déterminée. Selon notre enquête, les emplois à temps partiel concernent environ les trois-quarts des caissières et la moitié des employés de libre service (ELS). Les contrats à durée déterminée sont majoritairement repérables au niveau des flux d'embauche. Au total, les emplois dans les supermarchés et hypermarchés « [...] sont réputés déqualifiés et bénéficient d'une mauvaise image sociale en raison d'un faible niveau des exigences à l'embauche (diplômes, expérience professionnelle) et des conditions d'emploi et de travail du secteur (rémunérations et classification basses, horaires astreignants, temps partiel, etc.) » (Le Corre, 1994, p. 5).

À l'examen minutieux des activités, on ne peut parler de bas niveau de qualification. En effet, on observe (Le Corre, 1994) que les employés commerciaux déploient leurs compétences dans des domaines variés, tant technique qu'organisationnel et relationnel (rangement des rayons, connaissance des produits et maîtrise de leur présentation, connaissance des procédures de commande, responsabilité d'argent et présence constante du client à gérer, relative autonomie dans l'organisation du travail).

L'autonomie dans l'organisation du travail, qui concerne principalement les employés de libre service, découle d'une organisation par territoire. En effet, de plus en plus souvent ce travail incorpore la prise en charge des commandes courantes, le contrôle des marchandises à la livraison, l'organisation des réserves, la mise en rayon et le réassortiment en cours de journée. Ce qui distingue alors les différents niveaux hiérarchiques n'est pas tant la composition du travail que l'étendue du territoire d'intervention.

Ainsi, un employé de libre service prend en charge ces différentes activités à l'échelle d'un sous-rayon, alors qu'un chef de rayon le fera au niveau du rayon et ainsi de suite. L'expérience serait de même nature quel que soit le niveau hiérarchique, mais sur un champ de plus en plus large. Il y a donc bien là un espace où l'expérience est nécessaire et où les situations de travail, par les marges d'auto-organisation et la diversité des tâches qu'elles procurent, stimulent la production d'expérience.

La tension, omniprésente dans le travail, est un autre élément à prendre en compte. Elle a pour double origine les modes de management et la présence des clients. Par exemple, le travail des caissières se fait en présence permanente des clients : « *Le travail à la caisse est considéré, aussi bien par les employés que par les responsables, comme un travail pénible et stressant nécessitant un effort d'attention important et soutenu pour éviter les erreurs, associé à un souci de rapidité pour ne pas faire attendre le client, le tout en continuant à rester aimable et souriant.* » (Guélaud, 1991, p. 9) Un directeur de magasin nous a confié qu'il estimait à quinze jours le temps d'apprentissage nécessaire à une débutante pour être opérationnelle à la caisse ; d'autres témoignages indiquent que, au-delà des aspects techniques, l'expérience la plus longue à acquérir concerne les aspects relationnels. Mais le stress est plus général ; il résulte d'un mode de management qui évalue en permanence et individuellement l'activité des uns et des autres (évaluation qui est permise avec un degré inégalé par les nouveaux moyens de recueil et de traitement de l'information), qui compare les performances entre individus, groupes, rayons et même entre magasins, et qui fait dépendre de ces évaluations des décisions très concrètes, comme la détermination du volume d'emploi<sup>6</sup> ou du montant d'une partie des rémunérations.

<sup>6</sup> Par exemple, une pratique courante consiste à faire dépendre directement du chiffre d'affaires réalisé par un rayon le nombre d'heures mensuelles qui lui sont attribuées.

---

« L'expérience, comme mode de transmission d'une culture d'entreprise et révélateur de l'adhésion à cette culture, participe d'un système de sélection des salariés »

---

Par ailleurs, la dimension collective du travail est à discuter. L'organisation du travail est très individuelle dans l'exercice concret de l'activité, ce qui contribue d'ailleurs à la pression dont nous venons de parler. Pourtant, les responsables que nous avons rencontrés semblaient attacher une grande importance à l'esprit d'équipe. Comment expliquer cet apparent paradoxe ? Il existe des zones où, effectivement, l'exercice de l'activité comporte une dimension collective palpable, comme les stands d'alimentation (charcuterie, fromagerie, poissonnerie) ou bien les stands photo ou bijouterie. Chacun de ces stands donne l'apparence d'une petite boutique ; il est probable qu'en leur sein se crée un réel travail collectif. Dans ces cas là, l'expérience permet l'insertion du salarié débutant dans l'équipe et l'apprentissage des règles en vigueur, mais participe probablement aussi de la création d'un savoir collectif nécessaire à l'efficacité de l'ensemble.

Les employés de libre service exercent leur activité de façon très individuelle. Il n'en demeure pas moins que l'encadrement cherche à créer des relations horizontales par la construction d'une « culture d'entreprise », d'un « esprit maison » d'un « moule » : autant d'éléments assis eux-mêmes sur une « mythologie de l'entreprise »<sup>7</sup>. Une politique active de communication interne (bulletin, organisation d'activités, etc.) et externe (par le biais de soutien à des manifestations associatives, culturelles ou sportives locales) constitue la base de cette stratégie.

Il convient alors de se demander si ce discours sur la culture d'entreprise ne relève que de la communication ou bien s'il supporte une réelle logique d'efficacité. Nous faisons l'hypothèse que cette culture d'entreprise constitue un moyen d'emporter l'adhésion et de développer la motivation de la majorité des salariés ; cela *en dépit* d'un statut précaire, contraignant et peu protecteur, garant du bas niveau relatif du coût du travail. Dès lors, la notion de culture d'entreprise dépasse le seul objectif d'image et devient un instrument d'efficacité, en incitant à la capitalisation et à la diffusion des expériences individuelles, à la prise d'initiatives permettant de dépasser les prescriptions. L'un des exemples qui nous a été cité est celui de l'employé de libre service qui, lorsque les conditions le permettent, répond à la demande d'un client qui ne relève pas directement de son rayon. La rotation des

rayons est également un moyen d'augmenter la dimension collective du travail et d'assurer plus de fluidité dans l'organisation d'ensemble. Cela suppose effectivement un décloisonnement de l'approche du travail, même si, au fond, celui-ci continue à s'exercer individuellement.

Dans ces conditions, l'expérience représente un ensemble de capacités et de compétences, autant qu'un critère de sélection et de tri des salariés. Finalement, ne peuvent avoir de l'expérience que les salariés qui ont prouvé, au fur et à mesure de leur carrière, leur adhésion au système maison et qui, pour cette raison, gravissent plus ou moins les échelons de la stabilisation puis de la promotion. C'est la raison pour laquelle, pour les dirigeants rencontrés, l'*expérience maison* compte avant tout : expérience de l'établissement pour les plus bas niveaux hiérarchiques, expérience de l'enseigne pour l'encadrement et expérience du groupe pour l'encadrement supérieur.

Ainsi, loin du stéréotype du travail non qualifié, les employés de commerce des supermarchés et hypermarchés doivent faire preuve non seulement d'un certain nombre de compétences techniques, organisationnelles et relationnelles, mais également d'une aptitude à exercer ces compétences dans un environnement de travail particulièrement contraignant, en termes de tension et de stress. Par ailleurs, l'expérience comme mode de transmission d'une culture d'entreprise et révélateur de l'adhésion à cette culture, participe d'un système de sélection des salariés ; ce système étant lui-même le fondement d'une logique d'efficacité économique cherchant à combiner motivation des salariés, par identification aux objectifs de l'entreprise, et faible coût du travail.

### ■ Expérience et performance dans le secteur de la banque

Le rôle de l'expérience dans les métiers de la banque est à la fois important et varié. Cette configuration s'explique par l'importance de la notion de proximité dans le développement des activités bancaires et par la nature des activités réalisées.

À partir des années soixante, la banque quitte progressivement une organisation *quasi* taylorienne, avec de grands services centraux composés de personnels complètement coupés de la clientèle, pour

<sup>7</sup> Toutes ces expressions sont tirées des entretiens.

une organisation essentiellement axée sur une relation de proximité. Cette dimension de proximité est centrale dans l'analyse de l'expérience. En effet, les agences s'inscrivent dans un schéma organisationnel parfaitement structuré ; elles constituent malgré tout des espaces où des relations subjectives, localisées et interpersonnelles sont essentielles. Cela est vrai à partir des années quatre-vingt-dix, aussi bien pour les relations avec la clientèle qui s'inscrivent dans un tissu local spécifique à chaque fois, que pour les relations professionnelles à l'intérieur de l'agence : « *Chaque agence constitue en fait un système d'interaction original. Son fonctionnement et sa dynamique dépendent non seulement des contraintes générales de l'organisation et du nombre de membres de l'équipe, mais aussi des multiples éléments qui structurent des relations interpersonnelles (âge, sexe, ancienneté, projets personnels et familiaux, affinités et antipathies, style de commandement des responsables, etc.)*. » (Grafmeyer, 1992, p. 13) Ainsi, la connaissance du travail dans une agence particulière, qu'il s'agisse des particularités de la clientèle ou bien des modalités spécifiques de coordination inter-agents, ne peut se faire que par expérience ; par ailleurs, la diversité des situations rencontrées ne peut qu'être favorable à la richesse et au renouvellement des expériences.

Les responsables rencontrés sont parfaitement conscients de l'importance de cette dimension de l'expérience dans l'exploitation de la structure en réseau des entreprises bancaires ; ils ont comme souci de favoriser la mobilité interagences, pour diffuser et homogénéiser le « capital expérience » des banques. Dans l'entreprise enquêtée, un système organisé d'offres d'emploi internes était mis en place pour valoriser l'expérience dans une dimension territoriale.

---

*« L'enjeu de la gestion de l'expérience par l'entreprise doit donc être de construire des cohérences sur l'ensemble de ces dimensions (intérêt productif de l'expérience, modalités de sa production, de sa transmission, de sa pérennisation) »*

---

Une autre façon d'aborder le rôle de l'expérience consiste à examiner le contenu des différentes activités. Si l'on prend les trois activités de base que sont la collecte des dépôts, l'offre de crédit et la gestion des moyens de paiement, le rôle joué par l'expérience n'est pas le même dans les trois cas. La dimension technique prédomine dans l'activité de gestion des moyens de paiement. L'expérience y joue donc essentiellement un rôle dans l'acquisition et la maîtrise de ces techniques. Dans le métier de la collecte des dépôts, l'expérience joue au niveau du relationnel. Il faut être capable de comprendre les préoccupations du client, saisir la différence entre ce qu'il dit explicitement et ce qu'il cherche réellement. Il faut également adopter une attitude commerciale. Cependant, c'est dans le métier de l'offre de crédit que l'expérience joue le rôle le plus important puisqu'elle doit servir à évaluer le risque des situations, ce qui « *ne s'apprend pas dans les livres* ». La gestion du risque est un élément déterminant : c'est précisément dans la capacité à prendre des risques maîtrisés que réside la performance de l'activité d'offre de crédit (et partant, la performance d'un établissement de crédit) ; et ce d'autant plus que l'on se déplace d'une clientèle de particulier à une clientèle de professionnels ou d'entreprises. Or, même s'il existe des protocoles à respecter et des logiciels d'aide à la décision (cf. ci-dessous), la prise de risque comporte nécessairement une dimension d'appréciation subjective, ce qui laisse une place centrale à l'expérience.

On retrouve ainsi les trois dimensions mises en évidence plus haut, à propos des enjeux économiques de l'expérience. La dimension « augmentation de la productivité du travail » est présente dans toutes les parties techniques de l'activité. Il en va de même pour la dimension « coordination organisationnelle », principalement dans les relations interpersonnelles spécifiques au travail en agence. Enfin, la dimension « création de connaissance » est parfaitement représentée par la capacité d'appréciation du risque issue de l'expérience.

L'importance de l'expérience, reconnue par les responsables, est analysée à la fois comme un facteur de performance et comme une forme d'obstacle ; en effet, c'est un élément qui paraît trop privatif (l'expérience appartient de fait à ceux chez qui elle se constitue) et insuffisamment maîtrisable dans son efficacité et dans sa transmission. C'est pourquoi des procédures de mise en commun, de codification et de formalisation des acquis de l'expérience sont élaborées. Elles peuvent prendre la forme de procédures d'ému-

lation collective : « Au niveau de l'agence et du groupe, des réunions sont effectuées de façon régulière durant lesquelles les résultats de chacun sont exposés et discutés. [...] Mais ces réunions servent également à aborder des questions techniques, portant sur des nouveaux produits, ou d'autres thèmes relatifs au déroulement de leurs fonctions. » (Zygmunt, 1992, p. 14) La généralisation de l'informatique constitue également un moyen d'enregistrement et de contrôle permanent des expériences des salariés : « Les salariés voient la pratique de leur métier soumise à des codes d'accès et des habilitations ce qui permet de contrôler l'accès à telle ou telle tâche, d'en connaître le réalisateur, de comptabiliser l'opération dans le cadre de ses objectifs, et d'en mesurer le temps de réalisation. » (Zygmunt, 1992, p. 7) Il existe ainsi des indicateurs qui sont enregistrés en permanence : nombre d'entretiens avec des clients, nombre de produits vendus, sommes collectées en épargne, taux d'anomalie sur les opérations de crédit, volume moyen d'épargne collecté par entretien, etc. Bref, il y a une augmentation de la traçabilité, ce qui peut s'interpréter comme un enregistrement, un captage d'expérience. Enfin, dans le domaine de l'appréciation du risque, on observe la mise en place d'outils tels que le *scoring* qui, à partir d'une base de données qui est elle-même le produit de l'expérience, proposent les « meilleures solutions possibles » et des solutions types. Certaines situations, notamment pour la clientèle entreprise, échappent cependant partiellement à cette formalisation et doivent encore être jugées à partir d'une appréciation subjective, dans laquelle l'expérience joue un grand rôle. De ce point de vue, les manuels de procédure sont également les résultats de la codification des enseignements de l'expérience.

Enfin, le dernier exemple de capitalisation et d'utilisation positive de l'expérience est celui relaté par l'un de nos interlocuteurs. Il concerne la constitution de réseaux de salariés qui, sur la base de leur expérience sur des thèmes précis (certains types de produits nouveaux par exemple), exercent en interne une activité de formation. Si cette procédure n'est, dans le fond, ni nouvelle ni originale, sa mise en œuvre systématique puis son prolongement vers la constitution de *kits* de formation et d'outils pédagogiques,

---

« L'expérience est  
davantage qu'un  
simple "vécu",  
c'est un "construit" »

---

le sont davantage ; cela reflète parfaitement l'importance accordée à l'expérience, sa reconnaissance, sa diffusion et sa capitalisation.

Pour clôturer cette présentation du rôle de l'expérience dans l'activité bancaire, il est instructif d'évoquer l'existence de deux obstacles à son apparition et à sa diffusion.

- Le premier peut paraître paradoxal puisqu'il concerne les personnes *a priori* les plus expérimentées. En effet, les personnes ayant la plus grande ancienneté posent deux types de problèmes. Le premier concerne ceux qui sont porteurs d'une expérience importante et nécessaire au bon fonctionnement des établissements, et qui vont partir à la retraite avec ce bagage de connaissances. L'expérience constitue alors un capital qui risque de s'épuiser avec les départs massifs. L'une des solutions consiste à demander aux anciens de devenir formateurs, ce qu'en général ils apprécient. Une autre solution consiste à formaliser leur savoir. Un second type de problème concerne les personnes qui, bien que détentrices d'une grande expérience, ou peut être à cause de cela, ont de grandes difficultés à en acquérir de nouvelles. Ainsi, durant la période d'importants recrutements des années soixante-dix et de la bancarisation massive, on recrutait au niveau du brevet. Le contexte productif était alors marqué par une organisation quasi taylorienne, impliquant des tâches répétitives et peu d'initiatives. Par conséquent, ces personnels éprouvent de grandes difficultés à évoluer vers de nouvelles habitudes et de nouvelles techniques de travail.

- Le second obstacle concerne la difficulté à acquérir de l'expérience dans un contexte de recherche permanente de gains de productivité et d'effectifs tendus : « Le souci d'améliorer la qualité du service offert dans un contexte d'élargissement de la concurrence, de mesurer avec précision la qualité et la productivité des employés, structure l'organisation du travail. [...] le travail est élargi, certes, enrichi par des besoins de polyvalence du fait de l'effectif relativement tendu, des heures d'absences dues aux formations et aux congés et des préoccupations de mobilité interne. » (Zygmunt, 1992, p. 11) Cette contradiction entre la diffusion de l'expérience et les effectifs tendus est particulièrement vérifiée lorsque de nouveaux produits apparaissent.

Il ressort de cet exemple que l'intérêt productif de l'expérience, ainsi que les modalités de sa production

et de sa transmission, dépendent étroitement du contexte productif. L'enjeu de la gestion de l'expérience par l'entreprise doit donc être de construire des cohérences sur l'ensemble de ces dimensions (intérêt productif de l'expérience, modalités de sa production, de sa transmission, de sa pérennisation).

Les enseignements tirés de ces observations empiriques prolongent les propositions théoriques de la première partie.

En effet, il apparaît que l'expérience professionnelle est bien à la fois un élément des compétences et une forme particulière de leur acquisition. Dans les deux secteurs, on observe que le fait d'avoir de l'expérience distingue les salariés entre eux, notamment en ce qui concerne les dimensions subjectives des métiers concernés, comme la gestion du stress ou les aspects relationnels de l'activité. Deux remarques s'imposent : d'une part, l'expérience joue un rôle important, même dans le cas des métiers considérés comme étant *a priori* peu qualifiés ; d'autre part, l'expérience n'est pas seulement une résultante de l'activité des salariés mais le résultat d'une gestion, plus ou moins intentionnelle, plus ou moins formalisée, des activités et de la main-d'œuvre.

Ensuite, l'expérience est bien un élément de la coordination organisationnelle. Elle compte alors doublement. D'une part elle permet, beaucoup mieux qu'une formation explicite, de développer les compétences nécessaires au fonctionnement d'organisations flexibles et soucieuses de polyvalence ; en effet, précisément dans ce type d'organisation, la prescription des tâches trouve rapidement ses limites. D'autre part, l'expérience joue un rôle dans la socialisation du salarié à une culture d'entreprise spécifique et donc à une certaine logique d'efficacité. Dans les deux cas, on peut considérer que l'expérience des salariés constitue bien un vecteur de production, de reproduction et de diffusion des routines organisationnelles.

À ce sujet, on notera les efforts consentis par les entreprises pour formaliser cette dimension organisationnelle de l'expérience dans le but d'inscrire dans les règles formelles de l'organisation, les résultats issus de l'expérience professionnelle. Cela révèle le rôle de ressource cognitive que joue l'expérience et beaucoup plus nettement dans les activités bancaires à travers les exemples des manuels de procédures, des « kits de formation » ou encore de la mise au point des logiciels de « *scoring* ».

\* \*  
\*

Dans le champ de la relation formation-emploi, les explorations théorique et empirique nous ont montré que l'expérience peut être considérée comme un facteur d'augmentation de la productivité du travail, un élément essentiel de la coordination organisationnelle et de la dynamique d'innovation. D'une part, ces trois formes contribuent toutes, quoique selon des modalités différentes, à la performance de l'entreprise ; d'autre part, loin de s'exclure, elles s'articulent pour former des combinaisons spécifiques à chaque métier, secteur et entreprise.

Par ailleurs, l'expérience s'inscrit dans des formes organisationnelles au sens large, c'est-à-dire comprenant à la fois des modalités de division/coordination de l'activité et des modalités de gestion de la main-d'œuvre. En effet, nous avons mis en évidence que si l'expérience était un processus de production de capacités cognitives et opérationnelles, ce processus dépendait étroitement de la définition et des formes d'agrégation des activités, mais aussi de critères tels que le niveau de qualification au recrutement, les pratiques de formation, les politiques de mobilités et plus globalement le statut des salariés.

Enfin, s'agissant de la comparaison entre la banque et la grande distribution, il faut souligner à la fois un point commun (l'importance, affirmée par nos interlocuteurs et constatée dans l'examen des faits, de l'usage et de la construction de l'expérience) et de grandes divergences. En schématisant, et pour reprendre les catégories proposées ci-dessus, dans la grande distribution ce sont les pôles « facteur de productivité » et « facteur de coordination » (notamment à travers l'importance de « l'expérience maison ») qui sont accentués. Dans la banque, les aspects « création de connaissance » et « expérience-ressource » prennent plus d'importance.

Ces enseignements inspirent deux types de commentaires. Tout d'abord, souvent l'expérience n'est définie ou mentionnée que par défaut ou par la négative. Ainsi parle-t-on des jeunes qui n'ont pas assez d'expérience ou bien des plus vieux dont l'expérience handicaperait l'adaptation. Or, en procédant de la sorte, on passe sous silence la multiplicité des sens de l'expérience ; surtout, on risque de ne pas tirer partie du potentiel de l'expérience en termes de performance productive, que ce soit à travers son rôle régulateur

dans les organisations ou son rôle de ressource cognitive propice aux innovations. Ensuite, l'expérience est davantage qu'un simple « vécu », c'est un « construit ». Cela est vrai au niveau individuel, dans le sens où la richesse de l'expérience dépend du type et du niveau de formation initiale et des « retours réflexifs » que l'individu est capable de faire à partir de son activité. Cela se vérifie aussi au niveau d'une organisation ou d'une entreprise. L'organisation du travail et la définition des tâches doivent être conçues de telle sorte qu'existent des espaces d'apprentissage localisés d'où émerge l'expérience nécessaire à la régulation et à la réactivité des activités productives. De même, la gestion des ressources humaines doit encourager et orienter le développement de l'expé-

rience des salariés ; pour ce faire, elle doit proposer des mobilités qui permettent la production et la diffusion de savoirs et savoir-faire, des formations articulées avec le développement de l'expérience, une reconnaissance de celle-ci dans les formes de rémunération ou dans les possibilités de carrières, etc. Enfin, les institutions qui font partie du tissu économique local doivent prendre en compte la question de l'expérience ; elles doivent favoriser, chez les jeunes, l'acquisition d'une première expérience mais également encourager, dans les entreprises, des pratiques et des réflexions qui font de l'expérience une ressource majeure de l'activité économique, favorable à la réactivité et à l'innovation qu'il faut développer et valoriser. ■

---

## Bibliographie

---

Amendola M., Gaffard J.-L. (1988), *La dynamique économique de l'innovation*, Économica.

Aoki M. (1986), « Horizontal versus Vertical Structure of the Firm », *American Economic Review*, September, vol. 76, n° 5.

Argyris C., Schon D.A. (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading (Mass.).

Arrow K.J. (1962), « The learning implications of learning by doing », reproduit in *Collected Papers of K.J. Arrow*, 1985, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, and London, England.

Arrow K.J. (1976), *Les limites de l'organisation*, PUF, Paris.

Becker G.S. (1962), « Investment in human capital, a theoretical analysis », *Journal of Political Economy*, vol. LXX, Oct., University of Chicago Press.

Becker G.S. (1964), *Human capital*, Columbia University Press.

Bertrand O., Romani C. (1991), « Les qualifications dans la distribution : nouvelles compétences ou nouveaux métiers ? » *Formation Emploi*, n° 35, pp. 26-34.

Dosi G., Teece D., Winter S. (1990), « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 51, 1, pp. 238-254.

Dosi G. (1988), « Sources, procedures and microeconomic effects of innovation », *Journal of economic literature*, n° 26, pp. 1120-1171.

Engel P. (1995), « Expérience », in *Enclopaedia Universalis*, France.

Grafmeyer Y. (1992), *Les gens de la banque*, Paris, PUF, Collection « Sociologies », p. 283.

Grasser B., Rose J. (2000), « L'expérience professionnelle, son acquisition et ses liens à la formation », *Formation Emploi*, n° 71, juillet-septembre, pp. 5-19.

Grasser B., Moncel N., Perez C., Rose J. (1998), *Construction et usage de l'expérience professionnelle dans les entreprises et dans les trajectoires individuelles*, Rapport à la direction des Lycées et Collèges du ministère de l'Éducation nationale, 141 p.

Guélaud F. (1991), « Les diverses formes de gestion de la flexibilité dans les hypermarchés », *Formation Emploi*, n° 35, juillet-septembre, pp. 3-13.

- Hirsch W.Z. (1954), « Firm progress ratios », *Économetrica*, vol. 24, pp. 136-143.
- Hirschmann W.B. (1977), « La leçon de la courbe d'expérience », *Harvard-L'Expansion*, n° 4, pp. 28-36.
- Lanciano C., Maurice M., Nohara H., Silvestre J.J. (1993), *L'analyse sociétale de l'innovation : genèse et développement*, Document LEST 93/2.
- Lebas C. (1985), « La diffusion de l'innovation interne à la firme, un survol de littérature et un modèle d'apprentissage technologique », *Revue Économique*, n° 5, septembre.
- Le Corre S. (1994), *Hypermarchés et supermarchés : un marché du travail paradoxal*, Rapport de recherche suite à une convention avec l'ANPE et le PIRTEM-CNRS, 142 p.
- Levy-Garboua L. (1994), « Formation sur le tas et rendements de l'expérience : un modèle de diffusion du savoir », *Économie et Prévisions*, n° 116.
- March J.G., Simon H.A. (1991), *Les organisations*, Dunod, Paris. Pour la version originale, March J.G., Simon H.A. (1958), *Organizations*, J. Wiley & Sons, New York.
- Marengo L. (1995), « Apprentissage, compétences et coordination dans les organisations », in Lazaric N., Monnier J.M. (Dir.), *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Economica, Paris.
- Mincer J. (1962), « On-the-job training : costs, returns and some implications », *Journal of Political Economy*, vol. LXX, Oct., University of Chicago Press.
- Moncel N., Rose J. (1996), *Les modalités d'usage de la main-d'œuvre juvénile par les entreprises et les secteurs d'activité*, Rapport de recherche pour la direction des Lycées et Collèges, ministère de l'Éducation nationale, 168 p.
- Nelson R., Winter N. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, The Belknap Press.
- Nonaka J. (1994), « A dynamic of organizational knowledge creation », *Organization Science*, n° 1 (5).
- Rosenberg N. (1982), *Inside the black box : technology and economics*, Cambridge University Press.
- Simon H.A. (1991), *Bounded rationality and organizational learning*, *Organization Science*, vol. 2, n° 1.
- Stankiewicz F. (1998) (sous la dir. de), *Travail, compétences et adaptabilité*, Paris, L'Harmattan, 233 p.
- Zygmunt C. (1992), *Place de l'entreprise dans les processus de production de la qualification – Formation professionnelle continue formelle et effets formateurs de l'organisation du travail, le cas d'un équipementier automobile, d'une banque et d'une entreprise d'éclairage*, Rapport de recherche pour le CEDEFOP, GREE.

## Résumé

### Usage de l'expérience professionnelle et performance productive

par Benoît Grasser et José Rose

Le travail d'exploration de l'expérience professionnelle, amorcé dans un article précédent, est ici poursuivi. L'expérience est à la fois centrale dans la dynamique de la relation formation-emploi et peu étudiée en tant que telle. On traite ici la question de la place de l'expérience professionnelle dans l'obtention de la performance productive. Il s'agit d'examiner la façon dont la contribution de l'expérience à la performance productive est abordée dans la littérature économique, puis d'aborder cette même question d'un point de vue empirique, en interrogeant les secteurs de la banque et de la grande distribution. Au-delà de la confirmation du lien expérience-performance, ce travail permet de souligner la complexité et la diversité de nature de ce lien, ainsi que son interdépendance vis-à-vis des choix de gestion et d'organisation des entreprises et des modalités institutionnelles propres aux secteurs d'activité.